

Инновационная политика

Маслова Татьяна
Дмитриевна



Классификация новых товаров


Нововведения	%
Товары мировой новизны	10
Товары, новые для фирмы	20
Расширение имеющейся гаммы товаров	26
Обновленные товары	26
Изменение позиционирования товара	7
Сокращение издержек (производственная инновация)	11

Определение

Под инновацией нами понимается изменение в продукте, технике, технологии, которое материализуя новые научные знания, формирует новый способ удовлетворения традиционных потребностей или создает новые потребности.

В предложенном нами определении мы хотели бы подчеркнуть, что абсолютно новые товары – это как раз такие, которые направлены на удовлетворение не существовавших ранее потребностей.

Примеры новых товаров

- ◆ Цифровое телевидение;
 - ◆ Новый продукт фирмы Майкрософт имеющего свойство саморазвития, по аналогии со свойствами интеллекта человека, особенностей его умственной деятельности;
 - ◆ Электромобиль.
- 

Новая технология шопинга одежды

- ◆ В Америке разработан принципиально новый подход к шопингу одежды. Суть новизны: покупатель подходит к зеркалу, являющемуся сенсорной панелью, выбирает понравившуюся модель на этой панели, заводит свои данные о росте и размере и на панели появляется изображение понравившейся вещи, приблизившись к которой покупатель становится облаченным в нее. Далее этот снимок можно отправить с помощью данной сенсорной панели (зеркала) своим друзьям или родственникам для одобрения выбора, затем принимается решение о покупке.

Компоненты нововведения


- ◆ **потребность**, подлежащая удовлетворению, то есть функция или набор функций, которые нужно объективно выполнить для удовлетворения запросов конкретных субъектов;
- ◆ **идея** социально-экономического объекта (предприятия) или совокупности объектов (предприятий), способных удовлетворить потребность;
- ◆ **совокупность применяемых ресурсов**, позволяющих довести идею до ее полной реализации по временным и пространственным параметрам с заданными показателями экономического качества.

Пример нововведения

«Отцепляемый захват и горные лыжи»

- ◆ **Потребность:** избежать утомительного подъема на лыжах по снежному склону.
- ◆ **Идея:** подъем с помощью зажима, подцепляемого к движущемуся тросу.
- ◆ **Технология:** механическая.

Пример нововведения «Устранение вибрация в самолетах»

- ◆ **Потребность:** устранить вибрацию, затрудняющую работу авиационной аппаратуры.
 - ◆ **Идея:** разновидность металлической сетки.
 - ◆ **Технология (материал) :** упругая стальная ткань
- 

Внутренние (в пределах предприятия, отрасли) источники инноваций

- ◆ **Неожиданное событие: неожиданный успех, неожиданная неудача, неожиданное внешнее событие.**
- ◆ **Несоответствие, несовпадение (*incongruity*): между реальностью как она есть и ее отражением в наших мнениях и оценках.**
- ◆ **Инновация, основанная на потребностях процесса.**
- ◆ **Изменения в структуре отрасли или рынка, захватившие всех врасплох.**

Неожиданный успех

Неожиданный успех не просто дает возможности для инновации - он требует инновации. Он заставляет нас спрашивать: какие изменения нужны в определении нашего бизнеса? Нашей технологии? Нашего рынка? Если эти вопросы поставлены, неожиданный успех откроет, вероятно, наиболее выгодные и наименее рискованные из всех инновационных возможностей.


И по поводу каждого неожиданного успеха менеджмент должен задать себе следующие вопросы:

- *если мы используем успех, что это нам даст?*
- *куда это нас приведет?*
- *что нужно сделать, чтобы превратить его в возможность?*
- *как это сделать?*

Это означает, что нужно выделить время на обсуждение неожиданных успехов, а также выделить специальных людей, чтобы проанализировать успех и продумать возможность его использования.

Неожиданный успех предъявляет требования, и к ним нужно отнестись серьезно. Прежде всего, он требует привлечения профессионалов, лучших людей, а не кого попало. Ибо возможности здесь бывают значительными.

Внешние источники инноваций

- ◆ *Демографические изменения;*
 - ◆ *Изменения в восприятии и настроениях;*
 - ◆ *Новое знание, научное и ненаучное*
- 
- A stylized graphic of a mountain range in shades of teal and blue, located at the bottom right of the slide.

Методы генерирования новых идей

- ◆ Методы функционального анализа и исследования товара с целью выявления возможностей по его улучшению;
- ◆ Методы, прямо или косвенно адресованные к потребителям с целью выявления проблем неудовлетворительно решаемых, с помощью имеющихся товаров.

Методы функционального анализа и исследования товара

- ◆ **Метод анализа проблем** начинается с наблюдения поведения пользователя. Каждая выявленная проблема, связанная с применением товара, может привести к идее усовершенствования. Такой подход часто применяют при анализе промышленных рынков, где часто имеются организованные группы пользователей.
- ◆ **Метод инвентаризации характеристик** имеет ту же цель, но исходит из свойств самого товара. Предусматривает составление перечня главных характеристик и их варьирование с целью выявления новой комбинации, ведущей к улучшению. В рамках этого метода разработан набор вопросов, которые должны помочь в выдвижении новых идей.
- ◆ **Метод морфологического анализа** предусматривает выявление основных структурных измерений товара с последующим попарным анализом связей между измерениями

Творческие методы

- ◆ «**Мозговая атака**»
- ◆ **Синектика** - более структурированный метод, разработанный Гордоном на основе принципов «мозговой атаки». Здесь реализован косвенный подход к поставленной проблеме, исходящий из гипотезы о том, что приобретенные привычки мешают подлинно свежему взгляду на проблему. Чтобы разбудить воображение, нужно создать «творческий круг», начав сначала двигаться в другом направлении. После того как проблема перенесена в другое, хотя и взаимосвязанное, измерение, можно приступать к поиску аналогий и идей, у которых больше шансов оказаться новыми.

Пример морфологического анализа

- ◆ Шесть главных измерений средства для чистки:
 1. на что наносится (щетка, тряпка, губка, тампон);
 2. ингредиенты (спирт, аммиак, дезинфектант);
 3. объекты чистки (стекла, ковры, умывальники, стены, машины);
 4. удаляемые вещества (жир, пыль, кровь, краска);
 5. текстура (крем, пудра, соли, жидкость);
 6. упаковка (коробка, бутылка, баллон, пакет).Попарные сочетания измерений на каждом уровне оцениваются с точки зрения их потенциальной ценности как нового товара.

Попарные сочетания измерений на каждом уровне оцениваются с точки зрения их потенциальной ценности как нового товара

Методы поиска идей новых промышленных товаров

Потребности промышленного клиента	Возможности производителя	
Ощущаемые потребности	Ограниченные	Широкие
Ощущаемые потребности	Доминирует инициатива клиента	Совместная инициатива
Латентные потребности	Никакой инициативы	Доминирует инициатива производителя

Пример проблемы, с которой столкнулся потенциальный клиент

- ◆ «(а)... мы должны повысить рентабельность завода по выпуску полу проводников;
- ◆ (б)... это может быть достигнуто за счет роста производства;
- ◆ (в) ... для этого нужно устранить узкое место в фазе производственного цикла;
- ◆ (г) что требует установки нового оборудования;
- ◆ ... (д) с такими-то функциональными характеристиками;
- ◆ ... (е), которое может быть построено по следующему плану»

Этапы разработки нового товара

1-2

- Формирование идей
- Отбор идей

3-4

- Разработка замысла и его проверка
- Разработка стратегии маркетинга

5-6

- Анализ возможностей производства и сбыта
- Разработка товара

7-8

- Испытание в рыночных условиях
- Развертывание коммерческого производства

Результаты сравнения 20% наиболее дифференцированных товаров с 20% наименее дифференцированными товарами

Сравниваемые показатели	20% наиболее дифференцированных товаров	20% наименее дифференцированных товаров
уровень успеха	98,0%	18,4%;
доля рынка	53,5%	11%;
доля рентабельных товаров	84%	26%;

Пятнадцать правил успеха нового товара Купера

Превосходный товар: товар дифференцированный, уникальный в своем роде, приносящий покупателю дополнительные преимущества.

Сильная маркетинговая ориентация, т. е. направленность разработки на рынок и на клиента.

Глобальная концепция товара: замысел и разработка товара с самого начала ориентированы на мировой рынок.

Интенсивный первичный анализ: еще до начала разработки выделяются кадровые и финансовые ресурсы на углубленное технико-экономическое обоснование.

Точная формулировка концепции: перечень конкретных задач, выбор целевого рынка, набора свойств и позиционирования товара.

Структурированный план освоения: переход от намеченного позиционирования к плану операционного маркетинга в терминах цены, сбыта и коммуникации.

Межфункциональная координация: новый товар - дело всей фирмы; нужно организовать интерфейс: НИОКР-Производство-Маркетинг.

Поддержка руководства: вместо прямого вмешательства нужна специальная структура поддержки инновации, ресурсы и правильное видение процесса.

Использование синергии: реализовать сильные стороны, используя технологический или коммерческий синергизм.

Привлекательность рынков: этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабости других факторов.

Предварительный отбор: успех и провал можно предвидеть; процедуры предварительной оценки облегчают решение "принять/отвергнуть".

Контроль за ходом разработки: фактор контроля за выполнением плана разработки очень важен для успеха.

Доступ к ресурсам: для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки.

Роль фактора времени: быстрый приход на рынок - это источник конкурентного преимущества, но эта цель должна достигаться не в ущерб качеству исполнения.

Многоступенчатая процедура: полезно вести разработку поэтапно.

Полезные советы инноватору

1. Целенаправленная систематическая инновационная деятельность начинается с анализа возможностей, с систематического, регулярного поиска в соответствующих областях деятельности.
2. Инновация должна соответствовать нуждам, желаниям, привычкам людей, которые будут ею пользоваться. Следует задавать себе вопрос: «Что должна отражать данная инновация, чтобы будущие потребители захотели ею пользоваться, увидели в ней свои возможности?» И ответ нужно получить у самих потребителей. В противном случае можно ввести правильную инновацию в неправильной форме. Так случилось с одним ведущим производителем компьютерных учебных программ для американских школ. Программы были превосходны, но учителя до смерти боялись компьютера, видя в нем не помощника, а конкурента.

Полезные советы инноватору

3. Инновация должна быть простой и точно нацеленной. Все новое подвержено поломкам. При чрезмерной сложности его нельзя починить и наладить. Все эффективные инновации необычайно просты. Величайшая похвала инновации звучит так: «Но это же очевидно! Как я до этого не додумался?»

4. Эффективные инновации начинают с малого. Грандиозность противопоказана. Достаточно одной конкретной вещи. Столь элементарная вещь, как расфасовка спичек ровно по пятьдесят штук в коробке, позволила шведам автоматизировать фасовку и держать мировую монополию на спички почти полвека. Грандиозные идеи, грозящие «революционизировать отрасль», как правило, не работают. Начинать лучше с небольших денег, немногих людей, ограниченного рынка. В противном случае не хватает времени и средств для многочисленных доработок, в которых почти всегда нуждается инновация.

5. Эффективная инновация должна претендовать на лидерство. Это может быть лидерство на очень ограниченном рынке, в своей «экологической нише». Но всякая предпринимательская стратегия должна претендовать на лидерство в своей сфере. Иначе она просто создаст шансы для конкурентов.

Питер Друкер

Существуют инновации, возникающие не в результате упорной, организованной, целенаправленной работы, но благодаря «гениальным озарениям». Но такие инновации невозпроизводимы. Нельзя научиться быть гением. «Гениальные озарения» чрезвычайно редки. Более того, они не поддаются внедрению. Они остаются «блестящими идеями». Рукописи Леонардо да Винчи полны таких гениальных идей, ни одна из которых не могла быть осуществлена на уровне технологий 1500 г.

90% всех эффективных инноваций являются результатом анализа и систематической упорной работы.

Предупреждения:

1. Не умничайте. Инновациями будут пользоваться обычные люди, а при достижении крупных масштабов - люди некомпетентные, которых всегда больше чем достаточно. Все чересчур сложное в конструкции или в эксплуатации, почти наверняка обречено на неудачу.

2. Не разбрасывайтесь, не пытайтесь делать несколько вещей сразу. Инновация требует концентрации энергии вокруг небольшого ядра.

3. Наконец, забудьте об ориентации на будущее. Ориентируйтесь на настоящее. Компьютеры начали оказывать серьезное влияние на бизнес только через двадцать лет после своего появления. Но с первого дня компьютер был сориентирован на насущные потребности: научные вычисления, расчеты по зарплате, обучение летчиков